

**Académie de l'Entrepreneuriat
2007**

L'équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial

Mohamed BAYAD, Professeur
Mohamed.bayad@univ-nancy2.fr

Haifa NAFFAKHI, Doctorante
Haifa.naffakhi@univ-nancy2.fr

Christophe SCHMITT, HDR
schmitt.christophe@ensaia.inpl-nancy.fr

Institut d'Administration des Entreprises
GREFIGE – CEREMO, Université Nancy 2
13 rue Michel Ney
Case officielle n° 75
54037 Nancy cedex

Résumé

L'entrepreneuriat d'équipe représente un champ de recherche en plein extension dans différents pays tel que l'Allemagne, les Etats-Unis et l'Angleterre mais pas encore assez en France. Dans cette perspective, le manque de recherches académiques dans le domaine du « team entrepreneurship » en France et l'intérêt que portent les chercheurs anglo-saxons au développement entrepreneurial en équipe nous encouragent à travailler sur cette thématique.

La notion d'équipe entrepreneuriale permet de concevoir différemment le processus entrepreneurial. En effet, on passe de l'entrepreneur solitaire, le personnage mythique qui crée seul son projet, mobilise et développe les ressources et assume seul tout les risques inhérents, au travail d'équipe où la coopération, la collaboration et la complémentarité deviennent une priorité. De nos jours, nous remarquons en France une croissance notable de la création en équipe. D'après les résultats de l'INSEE, 39% des créations d'entreprises en 1994 étaient en équipe (au moins un associé), en 2002, ce pourcentage a atteint les 46% (INSEE, 2002, 2004).

A côté de ce fait observable au niveau de la création en équipes, des recherches anglo-saxonnes telles que celles de Kamm et Schuman (1990) ou encore celles d'Eisenhardt et Schoonhoven (1990) ont pu établir qu'il existe un lien puissant entre la réussite de l'entreprise et l'équipe fondatrice sans pour autant expliquer la dynamique qui induit ce lien. Ce qui nous pousse à réfléchir sur l'importance du travail en équipe et les déterminants de sa réussite.

Toutefois, une équipe est constituée par un ensemble d'individus, ayant chacun sa propre expérience, son propre cursus éducationnel et sa propre identité, ce qui peut être un élément incontournable de diversité au sein de l'équipe.

L'objectif de notre propos est de déterminer le rôle de la diversité au sein d'une équipe entrepreneuriale à travers une typologie dressée en s'appuyant sur les recherches qui ont traité la notion de diversité au sein des équipes de travail et en particulier entrepreneuriales afin d'en ressortir les déterminants qui s'avèrent essentiels à la réussite d'une création en équipe.

Mots clés : entrepreneur, équipe entrepreneuriale, création, processus entrepreneurial, réseau social

**Académie de l'Entrepreneuriat
2007**

L'équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial

Résumé

L'entrepreneuriat d'équipe représente un champ de recherche en plein extension dans différents pays tel que l'Allemagne, les Etats-Unis et l'Angleterre mais pas encore assez en France. Dans cette perspective, le manque de recherches académiques dans le domaine du « team entrepreneurship » en France et l'intérêt que portent les chercheurs anglo-saxons au développement entrepreneurial en équipe nous encouragent à travailler sur cette thématique.

La notion d'équipe entrepreneuriale permet de concevoir différemment le processus entrepreneurial. En effet, on passe de l'entrepreneur solitaire, le personnage mythique qui crée seul son projet, mobilise et développe les ressources et assume seul tout les risques inhérents, au travail d'équipe où la coopération, la collaboration et la complémentarité deviennent une priorité. De nos jours, nous remarquons en France une croissance notable de la création en équipe. D'après les résultats de l'INSEE, 39% des créations d'entreprises en 1994 étaient en équipe (au moins un associé), en 2002, ce pourcentage a atteint les 46% (INSEE, 2002, 2004).

A côté de ce fait observable au niveau de la création en équipes, des recherches anglo-saxonnes telles que celles de Kamm et Schuman (1990) ou encore celles d'Eisenhardt et Schoonhoven (1990) ont pu établir qu'il existe un lien puissant entre la réussite de l'entreprise et l'équipe fondatrice sans pour autant expliquer la dynamique qui induit ce lien. Ce qui nous pousse à réfléchir sur l'importance du travail en équipe et les déterminants de sa réussite.

Toutefois, une équipe est constituée par un ensemble d'individus, ayant chacun sa propre expérience, son propre cursus éducationnel et sa propre identité, ce qui peut être un élément incontournable de diversité au sein de l'équipe.

L'objectif de notre propos est de déterminer le rôle de la diversité au sein d'une équipe entrepreneuriale à travers une typologie dressée en s'appuyant sur les recherches qui ont traité la notion de diversité au sein des équipes de travail et en particulier entrepreneuriales afin d'en ressortir les déterminants qui s'avèrent essentiels à la réussite d'une création en équipe.

Mots clés : entrepreneur, équipe entrepreneuriale, création, processus entrepreneurial, réseau social

Introduction

« *Entrepreneurial team are at the heart of any new venture* »¹. Cette phrase de Cooper et Daily (1977) illustre bien l'intérêt d'aborder le thème de la création d'entreprise en équipe dans le domaine entrepreneurial. Dans la plupart des travaux sur la création en équipe, l'idée d'une relation entre l'équipe fondatrice-dirigeante et la performance de l'entreprise est très présente même si jusqu'à maintenant il n'y a pas d'explication claire de ce lien qui est a priori non linéaire. En effet, les résultats des différentes recherches ne concordent pas forcément, mais la majorité stipule qu'il y a une forte corrélation entre ces deux notions (Aldrich et Zimmer, 1986; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990).

Pendant bien longtemps, dans la littérature économique et plus récemment entrepreneuriale, la création d'entreprise était considérée comme une action de l'entrepreneur solitaire. Les gloires de la réussite d'une création d'entreprise reviennent toujours à un seul homme, ce personnage emblématique mobilisé pour décrire l'entrepreneur/ propriétaire- dirigeant, qui par ses idées et son dynamisme, apporte de la valeur (Bruyat, 1993) et de l'innovation (Schumpeter, 1883-1950), tout en étant le seul responsable de la réussite ou de l'échec de l'entreprise. Le processus de la création et du développement de son projet dépend de ses capacités à mobiliser et à développer les ressources et à acquérir les compétences nécessaires aux différentes phases du développement de son projet.

Kamm et Schuman (1990) proposent une explication à cette focalisation sur l'entrepreneuriat solitaire. Ces auteurs ont expliqué cette absence par le fait que les chercheurs ont peut être pris les entrepreneurs individuels pour des substituts aux créateurs d'entreprises pour n'importe quelle configuration. Toutefois, si c'est vraiment le cas, ils ont dû ignorer le fait que les entreprises individuelles et les entreprises créées par des équipes sont différentes aux niveaux structurel, fonctionnel, organisationnel et stratégique. D'autant plus que les chercheurs se limitent le plus souvent à la personne qui porte l'idée et oublie ceux qui participent à sa mise en place. Une équipe qui s'associe pour créer une entreprise présente en générale une combinaison de talents, de compétences, d'habilités et d'expertise.

Néanmoins, depuis quelques années, des chercheurs ont commencé à s'intéresser à l'acte collectif de création en entrepreneuriat et ce à différents niveaux. On voit apparaître des études sur l'entrepreneuriat collectif en utilisant différentes terminologies sans pour autant clarifier le sens de chaque terminaison. En effet, dans la littérature nous croisons des terminologies telles que : équipe entrepreneuriale (entrepreneurial team), entrepreneuriat d'équipe (team entrepreneurship), équipe dirigeante (Top Management Team) ou encore entrepreneuriat collectif (collective entrepreneurship). Ces différentes terminologies montrent bien qu'il manque un cadrage théorique clair sur cette notion de création d'entreprise en équipe. D'autant plus qu'en entrepreneuriat, les rôles de l'entrepreneur et du dirigeant sont bien distincts et le fait de prendre les équipes entrepreneuriales pour des équipes dirigeantes peut paraître réducteur (Bonclier, J. Hlady-Rispal, M. et Verstraete, T., 2006).

En se référant au cadrage théorique sur les équipes dirigeantes (au sens de top management team), nous remarquons qu'il y a beaucoup de recherches sur le rôle de la diversité dans ce genre d'équipes, son impact sur le processus de groupe et son lien avec la performance des grandes entreprises. Ces recherches nous ont donné l'idée d'entamer une investigation sur le

¹ (Cooper et Daily, 1997, p. 144)

rôle de la diversité dans le processus de groupe et son impact sur la performance dans le cadre d'une création d'entreprise en équipe.

A travers cette communication, nous présenterons une revue de la littérature sur les notions de diversité et d'équipes entrepreneuriales dans les première et deuxième parties, ensuite, dans la troisième partie nous proposons un modèle théorique qui combine ces deux notions.

1. L'avantage d'accomplir en équipe

Le travail d'équipe a largement conquis le monde des affaires durant ces dernières années. De plus en plus les entreprises ont recours à des équipes de différentes natures pour différentes missions, considérant ainsi les équipes comme le noyau fort du processus de production. Une réorganisation des personnes dans des unités plus autonomes, a pu dégager plus de créativité et de productivité. Quelles sont donc les spécificités du travail en équipe dans le domaine organisationnel ?

1.1 Qu'est ce qu'une équipe ?

Dans la littérature sur les groupes, une équipe est définie comme un groupe restreint. Sa particularité réside dans le fait que les membres qui la composent sont complémentaires aux niveaux des fonctions, de l'expertise et des habilités. En effet, Un groupe peut être défini comme une sphère à l'intérieur de laquelle se trouvent réunis des travailleurs de même profession et ayant les mêmes qualifications, où chacun réalise le même travail (exemple : un cabinet d'avocats). Une équipe est caractérisée par la diversité de ses membres qui suivent un objectif commun. Une équipe est généralement composée par des individus ayant des fonctions différentes, des compétences complémentaires et un esprit d'équipe qui leur permet de coopérer, et de coordonner leurs tâches. Mucchielli (2002, p. 16) définit l'équipe comme : « *une variété originale, qui ajoute à la cohésion socio affective et aux relations interpersonnelles de face à face, une caractéristique supplémentaire : celle de la convergence des efforts pour l'exécution d'une tâche qui sera l'œuvre commune* ».

Devillard (2003, p.5-6) rajoute une autre définition qui met en valeur l'importance des relations interpersonnelles dans l'équipe, la coopération et la cohésion de l'équipe : « *l'équipe est une entité constituée de sous-ensembles autonomes, c'est ce qui fait sa complexité et sa force. Cette complexité provient de ce que ses membres sont des sous-systèmes doués d'intelligence. Elle est à la fois un ensemble de cerveaux d'expérience, un ensemble de moteur et d'acteurs...la tâche fixée à une équipe est fréquemment ambitieuse : non seulement elle dépasse ce que peut produire un individu seul mais elle surpasse aussi ce qu'on peut attendre d'un ensemble d'individus qui ne seraient pas liés par un esprit d'équipe. Qu'il s'agisse de la difficulté d'une compétition, d'un danger à prévenir, de la proximité d'une échéance ou de la complexité d'une réalisation, la mission confiée à une équipe est le plus souvent de l'ordre du challenge*».

Katzenbach et Smith (1993) définissent l'équipe comme « *un petit groupe de personnes possédant des compétences complémentaires, réunis autour d'un thème commun, d'un ensemble d'objectifs à atteindre, et pour lesquels il se tiennent mutuellement responsables* ». Pour Blake, Mouton et Allen (1987), le travail d'équipe « *consiste à tirer tous les bénéfices de l'engagement personnel, de l'implication, d'une initiative vigoureuse, d'une bonne marche de l'information, d'une affirmation ouverte de convictions, de la résolution effective des conflits, d'une prise de décision solide, et de l'usage exhaustif de l'analyse critique* ».

Une équipe peut donc être définie comme une coopération (Bayad et Couteret, 2002) entre un nombre limité de professionnels hétérogènes et interdépendants dans leurs tâches, ayant une intentionnalité commune et se partagent la responsabilité des résultats escomptés. Elle est considérée comme une entité sociale à part entière encadrée dans un système plus large et qui gère ses relations internes à travers les frontières organisationnelles (Cohen et Baily, 1997, Katzenbach et Smith, 1993). Cette entité possède la capacité de terminer dans un délai assez court ce qu'un individu a commencé et n'a pas pu terminer seul.

La figure ci contre illustre le travail d'équipe en montrant l'importance des quatre concepts clefs à savoir la cohésion, l'interaction et la coopération et la communication.

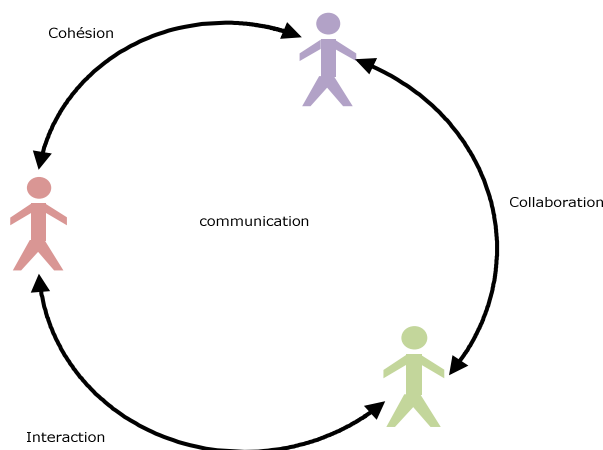


Figure 1 : L'interdépendance au niveau d'une équipe

1.2 Les particularités d'une équipe entrepreneuriale

Jusqu'à ce jour, il n'existe pas de consensus autour de la définition d'une équipe entrepreneuriale. La définition la plus citée dans la littérature est celle de Kamm *et al* (1990) qui suggèrent qu'une équipe entrepreneuriale est composée par deux ou plusieurs personnes qui, ensemble, mettent en place un projet et participent avec un taux d'investissement égal. Ces personnes doivent être présentes dans le processus entrepreneurial dès la phase de pré-lancement du projet et avant qu'il y ait eu production de bien et service.

Cooney (2005) extrait deux limites à cette définition. La première limite est au niveau du terme *taux d'investigation égale*, car en pratique l'apport d'un des membres peut être autre que financier. La deuxième limite concerne le fait de se focaliser sur l'adhésion des membres lors de la phase de pré-lancement ce qui n'est pas toujours le cas. En effet, Il y a des membres qui s'associent à l'équipe à d'autres phases dont leur rôle au sein de l'équipe devient essentiel (Ucbasaran et al, 2003). Cette définition présente une troisième limite quand à la délimitation du champ d'activité de l'équipe entrepreneuriale à la phase de création.

Vyakarnam, Jacob et Handelberg (1997, p.2)² définissent l'équipe entrepreneuriale comme une unité composée de deux ou plusieurs personnes qui coordonnent leurs efforts et apportent leurs ressources personnelles afin d'atteindre un objectif commun. Ces personnes sont présentes durant la phase de pré-lancement de l'entreprise et sont responsables de la gestion de l'affaire. Kamm et Nurick (1993) définissent l'équipe entrepreneuriale comme une association de deux personnes ou plus qui créent ensemble une entreprise dont ils partagent la propriété. Cohen et Bailey (1997) ajoutent le fait qu'une équipe entrepreneuriale est une unité sociale dont les membres se partagent des tâches interdépendantes. Eisenhardt et Schoonhoven's (1990) incluent le fait d'avoir des positions exécutives à plein temps durant la phase de création.

En s'appuyant sur toutes ces perspectives, nous proposons qu'une équipe entrepreneuriale est une unité sociale, composée par deux individus ou plus ayant des responsabilités exécutives durant la phase de création d'entreprise, poursuivent un objectif commun et dont les tâches sont interdépendantes. Toutefois, dans la littérature sur la création en équipe, une certaine confusion apparaît au niveau de la terminologie qui change d'un article académique à un autre et la notion d'équipe entrepreneuriale (EE) (ex : Kamm et al, 1993) est souvent assimilée à la notion d'équipe dirigeante au sens anglo-saxonne de top management team (TMT) (ex: Vyakarnam et Handeberg, 2005).

Cette confusion est d'autant plus amplifiée par le fait que dans la littérature en entrepreneuriat, la distinction entre entrepreneur et dirigeant est claire (Bonclier, J. Hlady-Rispa, M. et Verstraete, T., 2006). Dans ce cas, est ce que la notion du temps ne serait-elle pas un indicateur par rapport à l'utilisation d'une terminologie ou d'une autre ? L'équipe entrepreneuriale ne devient elle pas une équipe dirigeante quand le projet se développe, et les membres de l'équipe sont obligés de se détacher de leurs tâches initiales et de prendre de plus en plus des responsabilités administratives ? Ces questions sont des pistes pour des recherches futures.

D'autres terminologies sont aussi utilisées pour désigner la création en équipe telles que « l'entrepreneuriat collectif » (collective entrepreneurship), l'entrepreneuriat d'équipe (team entrepreneurship) ou encore entrepreneuriat organisationnel (corporate entrepreneurship), en France, R. Paturol (2005) propose la terminologie d'« équipreneuriat » pour désigner la création en équipe comme un champ de recherche à promouvoir en entrepreneuriat. Cette interchangeabilité de terminologies montre l'absence d'un consensus balisé autour de la notion d'équipe entrepreneuriale qui reste encore une notion floue.

La composition de l'équipe entrepreneuriale se rapporte aux différentes caractéristiques de ses membres. La littérature a montré que les équipes entrepreneuriales sont plus efficaces si les membres ont des qualifications, des connaissances et des capacités diverses (Cooper et Daily, 1997). La diversité augmente l'efficacité de l'équipe entrepreneuriale et par conséquent la performance de l'entreprise en particulier durant les phases de lancement et de développement du projet entrepreneurial. Durant ces étapes, la créativité, les nouvelles idées,

²Entrepreneurial team: "consists of two or more people who co-ordinate their efforts and inject personal resources to achieve a goal. These individuals are present during the pre-start-up phase of the firm. Our preliminary definition of the entrepreneurial team is the "top team" of individuals who are the most responsible for the establishment and management of the business"

la résolution des problèmes complexes et l'innovation sont nécessaires pour le développement de l'activité de l'entreprise.

1.3 La diversité comme une particularité de l'équipe

La diversité est devenue un domaine intéressant pour la recherche en sciences de gestion. Ceci est due au nombre de plus en plus important des situations de travail auxquelles les équipes hétérogènes sont responsables. Dans la sous-section suivante nous présenterons le concept de la diversité dans le milieu organisationnel et en particulier entrepreneurial

La diversité est définie par les auteurs en sciences de gestion comme étant la différence en terme de race, de genre, de nationalité, d'origine, d'ethnie, etc. (Cox et Blacke, 1991; Jackson et Ervin, 1992). Elle peut aussi être définie comme les différences au niveau des visions, les différences comportementales entre deux groupes d'individus dues à des différences socioculturelles, ou socioéconomiques (Tajfel et Turner, 1979).

Pour mieux comprendre le terme diversité, plusieurs chercheurs tels que Jackson (1992) et Cummings, Zhou et Oldham (1992) ont proposé de distinguer les différentes variables de la diversité en les catégorisant sous deux principales catégories. Les attributs observables comme la race, le genre, l'âge et l'ethnie. Les attributs non observables tels que la formation, la discipline, la spécialité, la place de l'individu au sein de l'organisation, les caractéristiques personnelles ou encore les valeurs.

Les attributs observables et non observables peuvent être regroupés en deux sous-groupes qu'on trouve dans la littérature, sous l'appellation suivante : l'approche démographique (Pfeffer 1983), qui englobe les variables mesurables et observables. L'approche cognitive (Nemeth 1986), qui englobe des variables non observables et difficilement mesurables telles que la perception, la vision, les valeurs, l'identité sociale (Tajfel, 1978), la catégorisation de soi (Turner, 1985), l'identification à l'équipe, la satisfaction, l'attachement à l'équipe, les relations interpersonnelles au sein de l'équipe. (Bochner et Hesketh, 1994).

Le schéma suivant illustre nos propos :

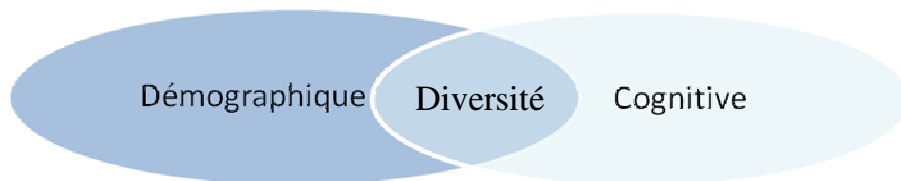


Figure 2 : Les deux principales catégories de la diversité

Plusieurs chercheurs ont affirmé qu'il existe un lien entre la diversité des équipes de travail et la performance, cependant, des corrélations positives et négatives ont été trouvées sans pour autant prouver clairement que la diversité est la source de ces deux corrélations (par exemple Jackson, 1992; Milliken et Martins 1996 ; O'Reilly, Snyder et Boothe 1993).

Le premier courant optimiste se base sur l'accès à des ressources humaines diversifiées en terme de compétences, d'expertise et d'habileté ce qui peut accroître la performance (information riche, meilleure aptitude à la prise de décision) si la diversité est correctement

exploitée. Le second courant pessimiste est basé sur des problèmes liés à l'identité sociale, la catégorisation de soi (Tajfel et Turner, 1986) ou encore la diversité des valeurs (Pelled et Adler, 1994). Ce qui peut engendrer des conflits affectifs entre les différents membres appartenant à des groupes sociaux différents. Selon cette perspective, les équipes homogènes sont plus performantes que les équipes hétérogènes.

Ces différentes études ont été faites sur des équipes autres qu'entrepreneuriales. En effet, au sein de l'organisation, différentes équipes telles que les équipes projets ou les équipes dirigeants, ont été formées en se basant sur les compétences des membres, leurs expertises, capacités ou bien leurs positions au sein de l'entreprise. Dans ce genre d'équipes les membres n'ont généralement pas participé aux choix de leurs coéquipiers. Dans ce cas de figure, la théorie de la catégorisation de soi ou la théorie de l'identité sociale peut intervenir. Dans le cas d'une création d'entreprise, les associés se connaissent, ils se sont choisis mutuellement et ont la volonté de travailler ensemble et de bâtir un avenir professionnel ensemble. Cette perspective nous permet d'éliminer les problèmes qui peuvent surgir au sens des théories de l'identité sociale et de la catégorisation de soi. Pour cette raison, nous nous basons dans ce présent papier sur le courant optimiste de la diversité et son rôle dans le processus de développement d'une équipe entrepreneuriale.

En prenant en considération une équipe hétérogène au niveau des variables telles que les compétences, l'expertise, l'habileté, l'expérience antérieure la formation ou encore le domaine fonctionnel dans lequel l'individu exerce ses compétences, des chercheurs tels que Jehn, Nothcraft et Neal (1999) ont montré que de telles équipes sont capables de créativité, d'une meilleure résolution des problèmes et de génération de nouvelles idées.

1.4. La diversité et les conflits intra-groupes

Pendant longtemps les chercheurs en organisation considéraient le conflit comme quelque chose de néfaste pour l'organisation. Mais cette vision pessimiste a changé puisque des études ont démontré que les conflits sont inévitables et que la meilleure solution c'est de savoir les gérer. D'autant plus que dans différentes études, le conflit apparaît comme à la fois un avantage et un inconvénient selon sa nature.

Le conflit est défini par Jehn (1997) comme « *une prise de conscience par les parties impliquées de leurs divergences ou de l'incompatibilité de leurs désirs* ». Dans une équipe, ou l'interrelation, l'interaction et la communication sont fréquentes, les situations conflictuelles peuvent surgir. Toutefois, dans la littérature, nous trouvons deux sortes de conflits qui peuvent surgir au niveau d'une équipe, les conflits de tâches et les conflits relationnels.

Le conflit cognitif, appelé aussi conflit d'idées ou de tâches émerge lorsqu'il y a des oppositions d'idées au sein de l'équipe, un désaccord relatif aux tâches. Il naît des différences de jugements ou encore des confrontations des différentes représentations individuelles. Ce genre de conflit est constructif dans le sens où il permet de générer des idées innovantes et de la créativité dans une équipe grâce à l'interaction entre les membres et à la confrontation d'idées. Il permet de faciliter la résolution des problèmes complexes et non routiniers (Bantel et Jackson, 1996).

Le conflit affectif appelé aussi conflit relationnel est un conflit d'ordre personnel et relationnel, caractérisé par des frictions, des frustrations et des disputes entre les membres de l'équipe (Jehn, 1997). Ce genre de conflit peut nuire au bon fonctionnement de l'équipe, il est

source de tensions et peut engendrer une détérioration de l'esprit d'équipe si on n'arrive pas à le gérer.

La diversité se présente donc comme une épée à double tranchant, d'une part elle peut engendrer une meilleure résolution des problèmes, d'autre part, elle peut créer une barrière entre les membres de différentes disciplines et inhiber ainsi la coopération et déclenche une insatisfaction au niveau de l'équipe.

Dans la section qui suit nous allons présenter l'évolution de la notion d'équipe entrepreneuriale dans la littérature existante.

2. De l'entrepreneur individuel à l'équipe entrepreneuriale

Durant des années, la littérature en entrepreneuriat avait pour acteur principal l'entrepreneur solitaire. Durant le dernier siècle, et jusqu'aux années quatre vingt il n'existait pas de travaux sur la création d'entreprise en équipe. Quelles sont les théories principales ayant pour objet l'entrepreneur solitaire et quelle était l'élément déclencheur des études sur les équipes dans le domaine de l'entrepreneuriat?

2.1 Le mythe de l'entrepreneur solitaire

« *L'entrepreneur est le sujet, l'acteur, et la création d'entreprise, le résultat de son action. Aussi l'entrepreneuriat ne peut-il être défini qu'en faisant référence à l'entrepreneur* », Hernandez (1999)³. Cette phrase d'Hernandez illustre bien le fait que pour bien longtemps, l'entrepreneuriat apparaissait comme l'acte d'un seul homme qui est l'entrepreneur solitaire. La notion de collectif était quasiment absente.

A travers les définitions données par des chercheurs en entrepreneuriat (Schumpeter, 1975 ; Bruyat, 1993 ; Bygrave et Hofer, 1991) l'entrepreneur est présenté comme une personne innovante, qui cherche des opportunités pour créer sa propre entreprise afin d'en tirer des profits et créer de l'emploi. Une variété de typologies ont été dressées afin d'établir un profil type de l'entrepreneur (approches par les traits et approches par les faits). Ces approches sont essentiellement des approches internalistes de l'entrepreneuriat au sens de Schmitt (2004) et Hernandez (1999). Et des approches externalistes sont apparues avec la théorie de la contingence et la théorie processuelle qui relie les deux approches (Hernandez, 1999).

Tout en passant par trois approches différentes : le fondamentalisme « the one best way », la contingence ensuite le processuel, la position de l'entrepreneur a aussi évolué pour apparaître comme un maillon qui fait parti de ce processus. Mais au cours de cette évolution, l'entrepreneur solitaire reste l'acteur principal malgré qu'un entrepreneur n'est jamais seul, il est toujours entouré d'une équipe. Cette position prise par différents chercheurs peut être légitime à cause du contexte économique de l'époque. En effet, les réussites des personnes qui ont créé des empires et dont le nom restera gravé dans l'histoire de l'entrepreneuriat (Bill Gates, Ford etc.) ont contribué à cet ancrage de la notion de l'entrepreneur solitaire.

³ Hernandez, E. M. (1999), *Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, l'Harmattan, p.17.

En se référant à notre objet principal à savoir l'équipe, la diversité et l'apport d'une telle combinaison à l'entrepreneuriat, nous nous sommes posé la question quant à la solitude de l'entrepreneur dans un monde en perpétuel évolution, nécessitant des compétences et des connaissances diverses.

2.2 De l'individuel au collectif

En lisant les manuels sur les différentes manières de faire pour monter son propre affaire, nous constatons que le processus entrepreneurial (impliquant toutes les fonctions, activités et actions associées à la perception d'opportunités et à la création d'organisation) n'est pas en lui-même compliqué, il suffit de suivre les procédures et les indications qu'on peut trouver dans des centaines d'ouvrages et de guides pour l'appliquer.

Cependant, ce processus reste complexe, il englobe différents aspects structurels, de fonctionnements et d'attitudes. D'autant plus que le processus entrepreneurial est une combinaison entre deux composantes très importantes, une composante stratégique (le projet, l'environnement et les ressources) et une composante psychologique (l'entrepreneur, ses comportements, ses aptitudes et ses motivations) (Hernandez, 2002 ; Schmitt, 2004).

Une restriction à l'individu seul peut limiter le potentiel de croissance de l'affaire. Les entrepreneurs seuls peuvent gagner leur vie, parfois même correctement, mais il est extrêmement difficile de développer une entreprise en travaillant seul. Les entreprises connaissant le plus de succès évoluent de sorte à nécessiter une organisation formalisée, une équipe de direction et une structure collective (Bird, 1989 ; Obermayer, 1980 ; Cooper et Bruno, 1977).

Comme le mentionne un entrepreneur lors d'un interview avec Isabelle Danjou (2004, 122-123), dans le cadre d'un programme de recherche « *il n' y a pas d'entrepreneur individuel, il n' y a pas d'entrepreneur isolé, il n' y a pas d'entrepreneur dans sa chambre...on entreprend avec d'autres et dans un milieu où il y a beaucoup de choses, où il y a beaucoup de monde* », ou encore: « *je suis persuadé que le comportement entrepreneurial d'une entreprise repose toujours sur une équipe. Les entreprises qui ne tiennent qu'à un seul homme, les entreprises trop personnelles sont fragiles, dangereuses ou ne connaissent qu'un développement limité...* ».

En effet, l'entrepreneur porteur d'une idée originale, d'une invention, d'une nouvelle méthode de travail, est généralement solitaire dans l'émergence de son idée considérée comme un travail cognitif. Toutefois, cet individualisme nécessaire pour la gestation de l'idée devient problématique lors de la création effective. C'est à cette phase que l'équipe intervient.

3. La diversité des équipes entrepreneuriale : proposition d'un modèle

La création effective représente l'étape ultime du processus de création d'une entreprise. Cette étape arrive bien après l'émergence de l'idée, la formation de l'équipe et la mise en œuvre du projet. Cependant la question sur l'ordre entre la formation de l'équipe et l'idée reste sans réponse. Nombre de chercheurs (Ucbasaran *et al*, 2003 ; Cooney, 2005), suggèrent trois possibilités. La première est que l'idée provient d'une personne qui peut devenir le « leader » du groupe par la suite, cette personne a la responsabilité d'assembler l'équipe. La deuxième possibilité, c'est que les membres de l'équipe se connaissent auparavant, ils veulent créer et cherchent une idée adéquate. La troisième c'est que les membres de l'équipe se connaissent

sans pour autant avoir pensés à une création d'entreprise ensemble et il y a un événement déclencheur qui les pousse à le faire (une opportunité quelconque).

La formation d'une équipe entrepreneuriale reste néanmoins arbitraire et difficile. Bird (1989), s'est inspiré des concepts de la psychologie sociale pour identifier 5 processus clef lors de la phase de formation et de développement des petits groupes et qui peut s'appliquer aux équipes entrepreneuriales. Ce processus est composé par l'attraction, l'attachement, la projection, les conflits et le développement (dénouement). Au cours de ce processus de développement de l'équipe, le facteur temps a un rôle important dans le développement des équipes et l'épanouissement des membres qui construisent petit à petit une vision partagée.

Les raisons les plus citées dans la littérature concernant les choix des membres de l'équipe sont : la désirabilité, la proximité, le plaisir d'être accompagné par la personne, la ressemblance, la complémentarité des caractères, et dans le contexte entrepreneurial, il y a aussi la possession de fond pour investir, la complémentarité des compétences, l'expérience et l'expertise. Un grand nombre d'équipes entrepreneuriales sont composées par des amis, des parents, d'anciens collègues de travail ; d'anciens collègues d'école etc. Les équipes sont donc généralement composées par des relations déjà établies ce qui peut faciliter la cohésion, la prise de décision et la gestion de l'entreprise (Kamm et Shuman, 1990 ; Eiesnhardt et Schoonhoven, 1990 ; Zenger et Lawrence, 1989).

Par rapport à la notion de la diversité dans les équipes entrepreneuriales, les recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat reste quasiment absentes. Comme nous l'avons annoncé dans la première section, un nombre important de recherches sur la diversité des équipes dirigeantes (top management team) et le lien possible avec la performance peuvent être recensés dans la littérature en sciences de gestion, mais très peu de recherches existent autour du rôle de la diversité dans les équipes entrepreneuriales.

3.1. Le rôle de la diversité du capital humain dans une équipe entrepreneuriale

La littérature sur les équipes hétérogènes, montre que, plus les membres possèdent des expériences antérieures en entreprises ou au sein d'une équipe, des compétences diverses et complémentaires ainsi qu'une formation initiale diversifiée, plus il y a de la créativité dans l'équipe. La diversité est un stimulus pour l'innovation et la création d'idées nouvelles. La collaboration entre les membres permet l'émergence d'un processus de création de connaissance et d'apprentissage (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990). Les interactions et les échanges formels et informels entre les membres d'une équipe entrepreneuriale peuvent être source d'apprentissage. Comme l'a indiqué De la ville (2001, p. 46) : « *cette intersubjectivité qui provient des interactions entre individus et non de l'addition d'apprentissage réalisés par des individus isolés, fonde l'émergence d'une action collective et d'un apprentissage organisationnel* ».

Afin d'atteindre ces résultats positifs, les membres de l'équipe doivent savoir gérer la diversité et trouver les moyens de le faire. Ces moyens résident dans la compréhension du lien entre la diversité et le processus du groupe plutôt que dans le lien directe entre la diversité et la performance qui n'est autre que le résultat du processus de groupe. Selon la littérature sur la dynamique des groupes restreints (Anzieu et Martin, 1973), le processus de groupe se réfère à la compréhension du comportement des individus à l'intérieur d'un groupe. Nous prenons comme exemple les interrelations et la gestion des tâches lors d'une prise de décision ou lors de la résolution d'un problème. Parmi les variables du processus du groupe il y a : la coopération, la collaboration, le leadership, la communication, la gestion des conflits.

La diversité des compétences et de l'expertise dans une équipe entrepreneuriale réduit la complexité du processus de création et a un impact direct sur la réussite de la création (Gartner, 1985). En effet, dans la cadre de l'entrepreneuriat d'équipe, chaque membre ramène ses propres ressources qui, en les combinant, ils s'avèrent complémentaires : l'expertise, les compétences, l'expérience antérieure, le réseau social, l'apport financier. Tous ces variables contribuent à la diversité de l'équipe et à mettre en valeur l'intérêt d'une telle association.

Les réseaux sociaux des entrepreneurs peuvent être un déterminant important de réussite ou d'échec du projet car ils représentent une clef d'identification des opportunités. On pourrait penser que le fait d'être à plusieurs dans un processus entrepreneurial peut être une source de réseaux plus large et plus important. En effet, entreprendre en équipe peut être un avantage dans le cas où chaque associé apporte son réseau social et ces connaissances. Des auteurs comme Aldrich et Zimmer (1986), optent pour la nature relationnelle du processus entrepreneurial et sont contre la pensée qui conçoit l'entrepreneur comme étant une personne seule qui opère dans « un vide social ». Comme l'a affirmé De la Ville (2001) : *« nous considérons que c'est l'activation de réseaux de relations sociales continues qui fonde l'émergence du projet entrepreneurial »*.

Ainsi, en faisant une revue de la littérature sur l'impact positif de la diversité sur les équipes dirigeantes, nous avons pu dégager les variables les plus marquantes et qui peuvent s'appliquer dans un cadre entrepreneurial. Dans ce présent travail, nous nous intéressons à la diversité liée au travail ou la « Job-related diversity » selon le modèle de Pelled (1996) mesuré par des variables telles que : la formation initiale, l'expertise technique, l'expérience antérieure (Milliken et Martin, 1996). Ce type de diversité est selon Pelled (1996) relié aux conflits cognitifs. Ce type de conflits est sensé engendrer de la performance au niveau des tâches, de la créativité et de la prise de décision.

Ce type de diversité s'accorde bien en entrepreneuriat. En effet, les personnes s'associent en générale pour se compléter et se départager les tâches selon les compétences de chacun. Ainsi chaque membre apporte un plus que l'autre ne possède pas forcément, c'est une combinaison utile à une nouvelle création.

A la lumière des deux premières sections, nous proposons dans ce qui suit, un modèle théorique qui illustre nos propos.

3.2 Proposition d'un modèle

Jusqu'à ce jour, les modèles théoriques proposés dans la littérature en entrepreneuriat, ne montrent pas le rôle que peut jouer la diversité au sein de l'équipe entrepreneuriale et son impact sur le processus de groupe et par conséquent sur le projet entrepreneurial. Parmi les modèles les plus connus, il y a celui de Vyakarnam et Handelberg (2005) qui met en évidence l'impact des ressources nécessaires à une équipe entrepreneuriale sur le processus de groupe et par conséquent sur la performance du projet entrepreneurial sans pour autant mettre l'accent sur la notion de la diversité.

En s'inspirant de la littérature existante et du modèle cité dessus, notre modèle met en évidence la relation existante entre la diversité au sein de l'équipe entrepreneuriale, son effet sur le processus de l'équipe et son impact sur le projet entrepreneurial.

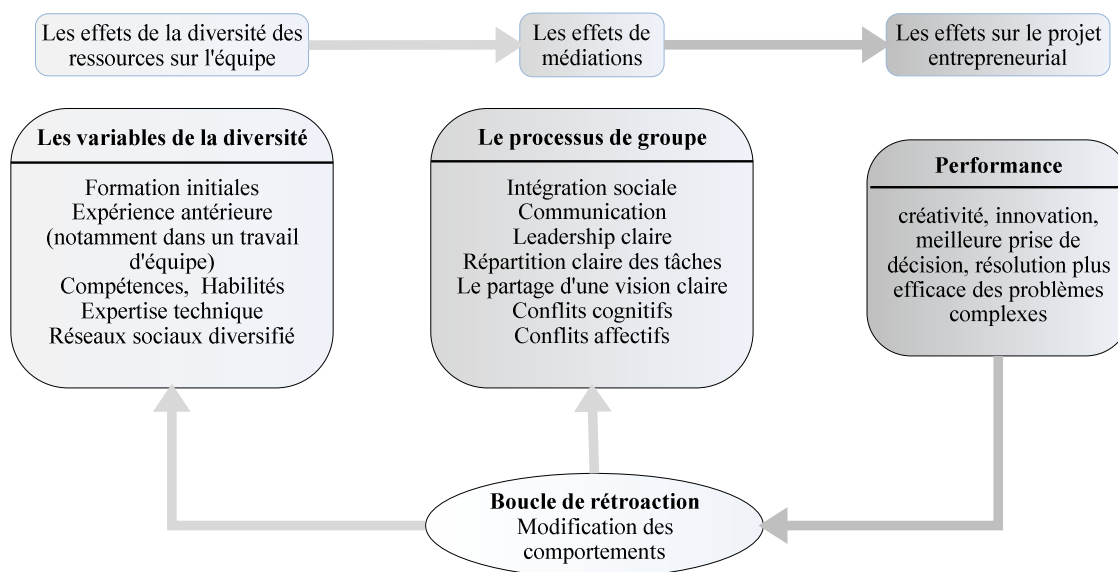


Figure 3: Proposition d'un modèle théorique sur le rôle de la diversité dans le processus de groupe et son impact sur la performance de l'équipe.

Les membres de l'équipe présentent la source principale de richesse pour l'entreprise, leurs formations initiales, leurs expériences antérieures et leurs domaines de compétences sont des facteurs d'influence sur le processus de l'équipe (O'Reilly, Snyder and Boothe, 1993, Finkelstein et Hambrick, 1996). La diversité liée au travail peut avoir une influence significative sur le processus de groupe et par conséquent sur le processus de prise de décision et la résolution des problèmes complexes que l'équipe peut rencontrer durant le processus entrepreneurial.

Le processus de groupe est un déterminant important de réussite ou d'échec de l'équipe. Une bonne allocation de la diversité de l'équipe en adoptant les bonnes stratégies pour le développement de l'équipe et en agissant sur l'intégration sociale des membres, sur le style de communication à adopter, sur la répartition claire des tâches et des responsabilités déterminent la réussite de la collaboration.

Pour cette raison, le fait de travailler avec des personnes qui ont le sens de la collaboration et de la coopération de part leurs expériences antérieures peut aider l'équipe à se développer plus rapidement et à mieux gérer les relations intragroupes ainsi que les conflits qui peuvent surgir, en particulier les conflits affectifs.

Dans une équipe entrepreneuriale, nous envisageons qu'il y a un effet de feedback pour ajuster les comportements et les stratégies au besoin du projet et en fonction de la dynamique du groupe. Les membres sont plus impliqués dans le projet et leur volonté de réussir leur projet peut les aider à surmonter les problèmes. Toutefois, pour réussir une association, les membres de l'équipe sont amenés à se mettre d'accord sur le leadership, ainsi il y a un seul leader et de bons suiveurs. Dans le cas contraire, les conflits affectifs peuvent se multiplier et finissent par détériorer les relations internes (Ensley et al, 2002 ; Jehn, 1994).

Conclusion

Le manque de théories établies dans le champ de l'entrepreneuriat pousse les chercheurs à recourir aux théories des disciplines voisines et à développer les recherches en entrepreneuriat. Dans le monde de l'entreprise, la croissance continue des créations et le développement des PME, pousse aussi bien les chercheurs que les praticiens à trouver les moyens les plus efficaces pour la réussite et la survie de ces créations dans le temps. Dans le cadre de la création en équipe, le chemin est encore ouvert pour des recherches futures.

Une étude exploratoire des différentes recherches effectuée par Birley et Stokley (2000), a démontré que les recherches menées sur ce type d'équipes se sont limitées à l'exploitation des dynamiques d'équipes tel que le processus optimal d'assemblage et de maintenance d'une équipe entrepreneuriale (Ensley, Carland, Craland et Benks, 1999), sans pour autant investir dans des études empiriques qui peuvent expliquer clairement le lien entre ces équipes et la performance de l'entreprise, et encore moins ressortir les facteurs clés de succès de ces équipes qui contribuent à la survie et à la réussite de l'entreprise. De plus, la notion de diversité évoquée dans plusieurs travaux qui touchent aux équipes dirigeantes dans les grandes entreprises, n'a pas encore fait l'objet de recherche en entrepreneuriat d'équipe. Cette typologie dressée dans ce sens peut donc faire l'objet d'une recherche future plus approfondie avec une investigation empirique pour essayer de valider le modèle que nous avons présenté.

Il y a en effet beaucoup d'éléments à étudier au niveau des équipes entrepreneuriales, même au niveau du champ d'action de l'équipe et de sa définition, il y a encore des marges de manœuvre assez importante ne serait ce que pour différencier l'équipe projet de l'équipe entrepreneuriale lors de la création et ensuite de la distinguer des équipes dirigeantes lors du développement. Pour cela, nous comptons poursuivre notre investigation dans ce sens pour mieux comprendre ces équipes et leur influence sur la performance du projet en tenant compte des variables de la diversité générateurs d'idées nouvelles et d'innovations. Poursuivre les recherches sur les équipes entrepreneuriales comblera d'une part le vide d'un champ de recherche encore peu exploité en entrepreneuriat, d'autre part ça permettra de comprendre les dynamiques qui existent au sein des organisations créées en équipe afin de pouvoir générer des solutions à l'échec des créations et aux disparitions précoces des projets de création d'entreprises.

Références Bibliographique

Aldrich, H. et C. Zimmer. (1986), « *Entrepreneurship through social networks* », dans D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *The art and Science of entrepreneurship*, Cambridge.

Amason A., Shrader, R., Thompson, G. (2006), « Newness and novelty: Relating Top Management Team Composition to New Venture Performance », *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, p. 125-148.

Anzieu, D et Martin, J. Y. (1973), *La dynamique des groupes restreints*, Presses Universitaires de France.

Bantel Karen A. & Jackson Susan E.(1989), « Top-Management and Innovations in Banking: does the Composition of the Team make Difference », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 107-124

Bayad. M et Couteret. P. (2002), « L'entrepreneur face au développement de sa firme : de la construction d'équipe à la vision partagée », 6ème Congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal. p. 17.

- Birley, S. J. & Stockley, S. (2000), "Entrepreneurial Teams and Venture Growth", In D. L. Sexton and H. Landström (Eds.), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Blackwell.
- Bird, B. (1989), *Entrepreneurial behaviour*. Glenview, IL : Scott, Foresman et Co. P.220.
- Blake, R.R., Mouton, J.S., Allen, R.L. (1987), *Effective Teams*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Bonclier, J. Hlady-Rispal, M. Et Verstraete, T. (2006), «Entreprendre ensemble : Cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, no. 2, p. 9-29.
- Bruyat C. (1993) – Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse pour le doctorat en
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997), "Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making", *Journal of Business Venturing*, Vol.12, p. 9-30.
- sciences de gestion, Université Grenoble II, octobre, 431 p.
- Bygrave, W. D., et Hofer, C. W. (1991), "Theorizing About Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, p. 13-22.
- Chatman, J. A. & Flynn, F.J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, 749.
- Cox, T.H, & Blacke, S. (1991). Managing cultural diversity implication for organizational competitiveness. *Academy of management executive*, 5 (3), 45-56.
- Cooper, AC & Bruno, A (1977), « *Success among high-technology firms* ». *Business Horizons*, Vol.20, p. 16-22.
- Cooper, A. C. et Daily, C.M. (1997). « Entrepreneurial team », in D.L. Sexton et R. W. Smilor (eds) *Entrepreneurship 2000*, pp. 127-50. Chicago, IL : Upstart Publishing.
- Cooney, M. T. (2005), "What is an Entrepreneurial Team?", *International Small Business Journal*, Vol. 23, n°3, p. 226-235.
- Cummings, A, Zhou, J, & Oldham, G.R. (1993). Demographic differences and employee work outcomes: effects on multiple comparison groups. Papier présenté lors de la rencontre annuelle du journal *Academy of management*. Atlanta, G.A.
- Danjou, I. (2004), *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*, l'Harmattan. p 122-123.
- De La Ville, V. I. (2001), « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversiblement », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 1, n° 1. p.46.
- Devillard, O. (2003), « La dynamique des équipes », Editions d'Organisation.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. (1990), "Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988", *Administrative Science Quarterly*, Vol 35, n°3, p. 504-29.
- Ensley, M. D., Carland, J.C., Carland, J. W. and Banks, M. (1999), "Exploring the Existence of Entrepreneurial Teams", *International Journal of Management*, Vol. 16, p. 276-286.
- Elsass, P. M, & Graves, L. M. (1997). Demographic diversity in decision-making groups: the experience of women and people of colour. *Academy of Management Review*, Vol. 22, n°4, p. 946-973.
- Favier M., Coat F., Courbon JC et Trahand J. (1998), *le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Editeur Economica. p. 28.

- Fiet, J., Busenitz, L., Moesel, M., & Barney, J. (1997), « Complementary Theoretical Perspectives on the Dismissal of New Venture Team Members », *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, p. 347-366.
- Filion L.-J. (1999), *Tintin, Mainville, l'entrepreneur et la potion magique*, Les grandes conférences, Presses HEC.
- Francis, D. B., Sandberg, W. R. (2000), « Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.25, n° 2, p. 5-26.
- Gartner, W. B. (1985), « A framework for describing and classifying the phenomenon on new venture creation », *Academy of Management Review*, Vol.10, n°4.
- Gartner, W. B., Bird, B. J., et Starr, J. A. (1992), « Acting as if: Differentiating Entrepreneurial from Organizational Behaviour » *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, p. 13-31.
- Hambrick, D.C. et Finkelstein, S. (1990), « Top management team tenure and organizational outcomes : the moderating role of managing discretion », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, n° 3, p. 484-503.
- Hambrick, D.C., Cho, T.C., Chen, M.J. (1996), « The influence of top management team heterogeneity on firm's competitive moves », *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 41; p. 659-684.
- Hernandez, E. M. (1999), *Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, l'Harmattan. p.17.
- Hernandez, E. M. (1999), « Modèles d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle », *Revue Sciences de Gestion*, n° 26-27, p. 505-526.
- Jackson, SE. (1992), Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (Eds.): *Advances in Strategic Management*, p.345-382. Greenwich, CT: JAI Press.
- Jehn, K. A. (1995), « A multimethod examination of benefits and detriments of intragroup conflict ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997), « A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 530-557.
- Jehn, K., Northcraft, G. and Neale, M. (1999), Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, p.741-763.
- Kamm, J. B & Shuman, J. C. (1990), Entrepreneurial Teams in New Venture Creation” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 14, p. 7-24.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993), *The wisdom of teams*. New York: HarperCollins.
- Keck, S. (1997), « Top management team structure: differential effects by environmental context », *Organization Science*, Vol. 8, n° 2, pp. 143-156.
- Laufer, J. (1975), « Comment on devient entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, Novembre 1975.
- Lewin, K. (1948), *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. Gertrude W. Lewin (ed.). New York: Harper & Row.
- Marchesney, M. (1998), « Confiance et logique entrepreneuriales », *Economies et sociétés, Série Sciences de Gestion*, n° 8-9.
- Marchesnay, M. (2002), « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences, essai de praxéologie », Cahier ERFI N°22 , Editions ADREG .
- Milliken, F.J. et Martins, L.L. (1996), “Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups”. *Academy of management review*, Vol. 21, n°2, p. 402-433.

- Mucchielli, R. (1995), *La dynamique de groupe*, 14^{ème} édition, ESF Editions, Paris.
- Mucchielli, R. (2002), *Le travail en équipe : clés pour une meilleure efficacité*, ESF éditeur, Issy-les-moulineaux.
- Muller-Boling, D. (1993), « Venture team start-ups : an undiscovered field of research », in H.Klandt (ed.) *Entrepreneurship and business Development*, pp. 55-64.
- O'Reilly W, CA, Snyder, RC & Boothe, JN (1993) Effects of executive team demography on organizational change. In G. P. Huber & W. H. Glick: *Organizational Change and Redesign: Ideas for Insights for Improving Performance*. New York, NY: Oxford University Press.
- Obermayer, J. (1980). « Case studies examining the role of government R&D contract funding in the early history of high technology companies », Cambridge, MA: Research and Planning Institute
- Paturel, R. (2005), « Pistes de réflexions en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques en entrepreneuriat », 4^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, Novembre.
- Pelled, L.H. (1996). « Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory », *Organization Science*, Vol. 7, n° 6, p. 615-631.
- Pelled, L. and Adler, P. (1994). Antecedents of intergroup conflict in multifunctional product development teams: A conceptual model, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 41, n°1, p.21 - 28.
- Pelled, L. , Eisenhardt, K., and Xin, K. (1999). « Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, n°1, p.1-28.
- Schmitt C. (2004), « La construction de la valeur : proposition d'une approche dialectique », dans *Revue Sciences de Gestion*, n°38, p.105-132.
- Schmitt C. (2005), « Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens », *Revue Internationale PME*, vol 17, n°3-4, p. 43-68.
- Tajfel, H. (1978), « Social Categorization, Social Identity and Social Comparisons », in H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, London: Academic Press, p. 61-76.
- Turner, J. C. (1985), « Social Categorization and the Self- Concept: A Social Cognitive Theory of Group Behavior », in E. J. Lawler (Ed.), *Advances in Group Processes*, Vol. 2, Greenwich, CT, JAI Press, p.77-121.
- Schumpeter, J. (1975), *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper, (orig. pub. 1942), pp. 82-85.
- Vallaster, Ch. (2001), « Strategy making by multicultural groups – it works if leadership is effective ». *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 13, n° 3, p.19.
- Verstraete, T. (1999), *Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes. Economie et innovation*, l'Harmattan, 207p.
- Vyakarnam, S et Handelberg, J. (2005). « Four themes of the impact of management teams organizational performance: Implication for future research of entrepreneurial teams » *International Small Business Journal*. Vol.23 n° 3. p. 249.
- Vyakarnam, S., R. Jacobs and J. Handelberg (1997) « Formation and Development of Entrepreneurial Teams in Rapid Growth Businesses » papier présenté au Babson
- Zenger, Todd R. and Barbara S. Lawrence. 1989. « Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication », *Academy of Management Journal*, Vol. 32, p. 353-376.